FICHE TECHNIQUE

GESTION DE L'ENTREPRISE

COMMANDE N° 06-086

AOÛT 2006

AGDEX 818

Ontario

Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales

COMMENT DIAGNOSTIQUER ET RÉGLER LES PROBLÈMES DE TRÉSORERIE

R. W. Gamble

(Remplace la fiche technique n° 00-108 du MAAARO, *Comment prendre le pouls d'une entreprise agricole et remédier aux pressions financières*)

Même si tout propriétaire d'entreprise chérit l'espoir de ne jamais connaître de problèmes financiers, dans les faits, la plupart d'entre eux subissent des pressions financières à un moment ou à un autre de leur vie. La présente fiche technique vise à faciliter le diagnostic d'un problème de trésorerie et le choix des mesures de redressement.

En ce qui concerne le diagnostic, le plus tôt il est posé, le mieux! Les diagnostics précoces laissent plus de temps pour prendre des décisions et permettent d'envisager un plus grand éventail de solutions.

SIGNES À SURVEILLER — FLUX DE TRÉSORERIE

La plupart des exploitants sont alertés lorsque les liquidités se mettent à manquer. Il devient alors de plus en plus difficile de faire face aux engagements à court et à moyen termes. Il peut s'agir d'un problème momentané (une mauvaise saison, par exemple) appelé à se résorber tôt ou tard, ou d'un problème plus grave et plus persistant.

D'abord et avant tout, il faut déterminer si le problème est à court ou à long terme. La nuance est importante. Les problèmes à long terme obligent à rajuster le tir, sous peine de mettre en péril la survie de l'entreprise.

ANALYSE DU FLUX DE TRÉSORERIE

Voici les trois étapes nécessaires au diagnostic de problèmes de trésorerie :

Étape 1 – Déterminer si le problème à l'origine du manque d'argent est temporaire ou permanent.
Étape 2 – Calculer l'actif net de l'entreprise.
Étape 3 – Trouver la principale cause du problème de trésorerie.

Une fois cette analyse terminée, les solutions sont plus faciles à trouver.

Étape 1 – Déterminer si le problème à l'origine du manque d'argent est temporaire ou permanent

Feuille de calcul sur l'aptitude à assurer le service de la dette

Le fait de remplir cette feuille de calcul permet de se rendre compte si l'on sera à même de faire face à ses obligations pour l'année à venir. Les données prévisionnelles utilisées doivent tenir compte à la fois d'une perspective optimiste et d'une perspective pessimiste. Même si chacun souhaite que les choses aillent bien, il faut toujours se préparer au pire.

La feuille de travail sur le service de la dette résume plusieurs éléments d'information financière clés. Différents documents devront probablement être consultés pour établir :

- le montant des encaissements et des décaissements;
- les revenus d'autres sources et l'apport des propriétaires;
- les retraits personnels, soit le montant nécessaire pour couvrir les frais personnels ou de subsistance et les impôts à payer;
- les provisions pour acquisition d'éléments d'actif, qui pourraient correspondre à la valeur de l'amortissement ou à une estimation des fonds qui seront nécessaires au cours de l'année aux acquisitions d'immobilisations.

Certaines banques incluent la valeur des stocks commercialisables en main dans le calcul des encaissements. L'idée est bonne; aussi est-il conseillé d'inclure dans le calcul des encaissements prévus, la valeur des stocks qui seront entreposés.

Le tableau 1, *Aptitude à assurer le service de la dette*, montre les calculs à faire. Une feuille de calcul vierge est fournie à l'annexe 5.

TABLEAU 1. Aptitude à assurer le service de la dette

PRÉVISIONS POUR L'EXERCICE	
+ Encaissements (entreprise)	380 000 $
– Décaissements (entreprise)	328 000 $
= Encaisse nette (entreprise)	**52 000 $**
+ Paiements d'intérêts	18 000 $
+ Apports du propriétaire	8 000 $
– Retraits personnels (impôts y compris)	42 000 $
= Encaisse disponible pour les paiements de capital et d'intérêts	**36 000 $**
– Paiements de capital et d'intérêts	31 000 $
Encaisse disponible après paiements de capital et d'intérêts	5 000 $
– Amortissement ou provision pour acquisition d'éléments d'actif	20 000 $
Aptitude à assurer le service de la dette	**(15 000 $)**

Cet exemple montre que l'encaisse disponible couvre les paiements de capital et d'intérêts, mais ne couvre pas l'amortissement. L'amortissement, soit une provision pour acquisition d'éléments d'actif, sert à remplacer les éléments d'actif parvenus à la fin de leur durée de vie utile. Dans cet exemple, on fait face à un déficit de 15 000 $.

Calcul approximatif — L'information résumée dans la feuille de calcul sur le service de la dette peut aussi servir à prévoir les prix des cultures et des animaux qui correspondent au seuil de rentabilité. Pour ce faire, on divise le total des paiements de capital et d'intérêts, des retraits personnels et de la dette d'exploitation, par la valeur prévue de la production.

Étape 2 – Calculer l'actif net de l'entreprise

L'exploitant qui connaît la valeur de son actif net dans l'entreprise (ses capitaux propres) est en mesure de juger de l'aptitude de celle-ci à survivre à un déficit de trésorerie. Un déficit de trésorerie qui persiste finit par réduire le montant des capitaux propres. Les exploitants qui détiennent des capitaux propres importants dans l'entreprise sont à même de résister à des problèmes de trésorerie plus graves et de plus longue durée, car ils peuvent se servir de leur actif net comme levier de refinancement. À l'opposé, les exploitants qui détiennent peu de capitaux propres dans l'entreprise n'ont pas cette possibilité, ce qui les expose à des risques beaucoup plus grands.

Les exploitants qui connaissent leur actif net peuvent déterminer à l'avance les sommes qu'ils souhaitent laisser investies dans l'entreprise. Cette démarche est importante, étant donné que la valeur acquise dans l'entreprise représente le fonds de retraite de nombreux producteurs. Il est important de protéger ce capital. Un exploitant peut, par exemple, décider qu'il ne laissera pas ses capitaux propres tomber en deçà d'un montant donné, disons de 250 000 $. S'il connaît le montant actuel de ses capitaux propres et les déficits de trésorerie à prévoir, il peut déterminer si son actif net risque de tomber sous ce seuil.

Les capitaux propres se calculent en retranchant le total du passif du total de l'actif. Pour exprimer les capitaux propres en pourcentage, il suffit d'en diviser le montant par le total de l'actif et de le multiplier par 100.

Les capitaux propres figurent toujours au bilan, mais ils peuvent varier considérablement selon la manière dont les éléments d'actif sont évalués. En général, à des fins comptables, on part du prix coûtant ou prix d'achat et on retranche l'amortissement fiscal. Si le calcul est destiné à des prêteurs, il est préférable d'utiliser la juste valeur marchande, soit le montant que l'on pourrait tirer de la vente de l'élément d'actif. Quand un propriétaire veut connaître l'actif net qu'il détient dans l'entreprise, il doit fonder ses calculs sur des justes valeurs marchandes prudentes.

$$\textbf{Capitaux propres (\%)} = \frac{\textbf{Capitaux propres}}{\textbf{Total de l'actif}} \times 100$$

p. ex. $\frac{\textbf{420 000 \$}}{\textbf{650 000 \$}} \times 100 = 64\ \%$

Étape 3 – Trouver la principale cause du problème de trésorerie

Trouver la cause du problème de trésorerie constitue l'étape la plus importante et la plus difficile de l'analyse. Cette étape repose sur l'examen des trois points suivants :

1. efficience;
2. échelle des opérations;
3. structure de la dette;

Efficience

Certains producteurs se mettent sur la défensive dès qu'ils entendent le mot « efficience ». Souvent, ils ont déployé des efforts considérables pour accroître leur efficience et leurs efforts se sont soldés par une baisse de rendement. L'explication se trouve parfois dans une baisse du prix des denrées. Quoi qu'il en soit, il est important de déterminer si le problème de trésorerie persistera malgré une éventuelle remontée des prix. Si l'efficience de l'entreprise est légèrement inférieure à la moyenne, il peut arriver que même de bons prix ne réussissent pas à enrayer le déficit de trésorerie.

On mesure l'efficience d'après les extrants physiques et économiques produits par l'entreprise. Comme il n'existe pas une mesure unique de l'efficience, il faut évaluer les extrants physiques et économiques de l'entreprise, notamment le rendement par acre ou les coûts variables par unité d'extrant.

Le tableau 2, *Étude de cas*, établit une comparaison entre les données financières relatives à deux fermes. La Ferme 1 affiche un prix de revient plus élevé par dollar d'extrant produit et un pourcentage plus élevé de coûts variables, ce qui peut signaler un problème d'efficience et inciter à voir pourquoi ces différences existent.

Échelle des opérations

L'échelle des opérations s'entend de la taille de l'entreprise. Les fermes peuvent être trop grosses ou trop petites par rapport à la main-d'œuvre qui y travaille. Dans les grandes entreprises à structure complexe, il arrive que le contrôle de gestion se trouve trop dilué. Sur les petites fermes, il peut arriver que la main-d'œuvre soit trop abondante. Dans le cas des fermes dont l'exploitation repose entièrement sur le travail de l'exploitant, il arrive que l'échelle des opérations soit trop petite pour justifier même cette main-d'œuvre et qu'il en résulte un déficit de trésorerie.

Quand cette situation se produit, les solutions envisageables sont : d'augmenter l'échelle des opérations, de réduire les coûts ou d'orienter la production sur un produit de plus grande valeur qui génère une marge bénéficiaire plus élevée.

On peut juger de l'échelle des opérations en comparant l'efficience de l'utilisation de la main-d'œuvre au sein de l'entreprise et au sein d'entreprises semblables. Dans le tableau 2, la Ferme 1 possède un nombre moyen d'animaux produits par personne inférieur à la moyenne, ce qui peut indiquer que la main-d'œuvre de la Ferme 1 est trop abondante ou que cette ferme n'est pas assez grosse.

Structure de la dette

La structure de la dette renvoie aux facteurs qui déterminent l'importance des paiements de capital et d'intérêts. Ces facteurs sont : taux d'intérêt, montant de la dette, durée des emprunts, proportion des dettes à court terme par rapport aux dettes à long terme. Chacun de ces facteurs peut influencer les sommes à rembourser et se répercuter sur la situation de trésorerie de l'entreprise.

Il peut arriver qu'une entreprise agricole limite son efficience, l'échelle de ses opérations et sa capacité à dégager des bénéfices en ne recourant pas du tout ou pas suffisamment au capital d'emprunt. La plupart du temps, toutefois, les problèmes liés à la structure de la dette découlent d'une sur-utilisation du crédit, d'emprunts trop coûteux ou d'emprunts qui doivent être remboursés à trop court terme.

Certains problèmes inhérents à la structure de la dette sont relativement faciles à résoudre; c'est le cas notamment lorsque la prolongation de la durée d'un prêt permet d'enrayer le déficit de trésorerie. Le plus souvent, toutefois, la solution passe par une révision de la structure de l'actif ou du passif de l'entreprise. Les producteurs peuvent alors être tenus de vendre des éléments d'actif et de réduire leurs obligations. Ils peuvent aussi essayer d'éliminer les éléments d'actif auxquels sont assorties des exigences de remboursement d'emprunt dépassant la capacité de remboursement de l'entreprise.

TABLEAU 2. Étude de cas

Données d'exploitation	**Ferme 1**	**Ferme 2**	
Encaissements (entreprise)	524 000 $	330 000 $	
Décaissements (entreprise)	439 000 $	275 000 $	
Encaisse nette (entreprise)	**85 000 $**	**55 000 $**	
Paiements d'intérêts	35 000 $	18 000 $	
Apports	4 000 $	15 000 $	
Retraits personnels	68 000 $	41 000 $	
Encaisse disponible pour les paiements de capital et d'intérêts	56 000 $	47 000 $	
Paiements de capital et d'intérêts	64 000 $	51 000 $	
Encaisse disponible après paiements de capital et d'intérêts	**(8 000 $)**	**(4 000 $)**	
Amortissement ou provision pour acquisition d'éléments d'actif	26 000 $	19 000 $	
Aptitude à assurer le service de la dette	**(34 000 $)**	**(23 000 $)**	
Rentabilité			**Repères**
Bénéfice net (comptabilité d'exercice)	59 000 $	36 000 $	
Rendement de l'actif	4,9 %	9,0 %	9,5 %
Rendement des capitaux propres	11,8 %	10,0 %	11,4 %
Stabilité financière			
Capitaux propres	41,7 %	60,0 %	65,8 %
Efficience financière			
Coût par dollar de production	0,84 $	0,78 $	0,56 $
Coûts variables en % des produits d'exploitation	83,8 %	70,3 %	63,5 %
Échelle			
Équivalents personne à temps plein	2	1,5	
Animaux produits par personne	1 510	1 980	
Structure de la dette			
Ratio de la dette à l'actif	0,58–1	0,40–0,1	0,34–1
Pourcentage du passif à court terme sur le total du passif	14,0 %	41,7 %	27,3 %

Les données repères proviennent du Programme d'analyse de la gestion des exploitations agricoles de l'Ontario, 2001.

La Ferme 2 de l'étude de cas du tableau 2 semble avoir une dette à court terme trop importante. Le pourcentage du passif à court terme par rapport au total du passif s'établit à 41,7 %, ce qui laisse croire que la durée du prêt peut être trop courte. (Le capital et les intérêts qui sont exigibles dans l'exercice en cours font partie du passif à court terme.)

RÉSUMÉ

L'efficience, l'échelle des opérations et la structure de la dette sont des points importants dans le diagnostic lié à

un problème de trésorerie. Les pages qui suivent présentent des mesures qui peuvent être prises une fois qu'une cause est identifiée. Les solutions proposées ne conviennent pas à toutes les situations. Il est clair que certaines peuvent être difficiles à mettre en œuvre, du fait des répercussions considérables qu'elles peuvent avoir sur l'entreprise, des membres de la famille ou les deux à la fois. Il n'en reste pas moins que lorsqu'un déficit de trésorerie est un problème à long terme, des mesures fermes s'imposent.

Les conseils suivants devraient permettre de se sortir de l'impasse :

- Prendre le temps d'étudier et de dresser les états financiers de l'entreprise, notamment le bilan et l'état des flux de trésorerie. Si l'exercice paraît périlleux, se faire aider d'un conseiller de confiance.
- Recourir aux services-conseils tels que ceux qui sont énumérés à l'annexe 1.
- Adopter des stratégies musclées de gestion de la production et de gestion des risques liés aux prix du marché, par le recours à l'assurance-récolte ou à des programmes publics de gestion des risques commerciaux quand il est avantageux de le faire. Les stratégies de commercialisation des denrées, comme les contrats à terme de gré à gré, les contrats à terme standardisés et les options, doivent aussi être envisagées dans le plan stratégique d'ensemble. La gestion des risques est particulièrement importante pour les producteurs qui connaissent des difficultés financières et qui tolèrent mal les risques de revers financiers.

Mise en garde au sujet des ratios — Chaque fois qu'on utilise des ratios ou des indicateurs financiers, il est important de se rappeler qu'un ratio qui s'écarte de la fourchette normale n'est en fait qu'un signe d'avertissement qu'une recherche plus approfondie s'impose. Dans bien des cas, la valeur hors-norme peut s'expliquer. Les ratios, donc, ne permettent pas à eux seuls de conclure à un problème; ils ne font qu'orienter l'analyse.

ANALYSE RAPIDE DE L'ENTREPRISE

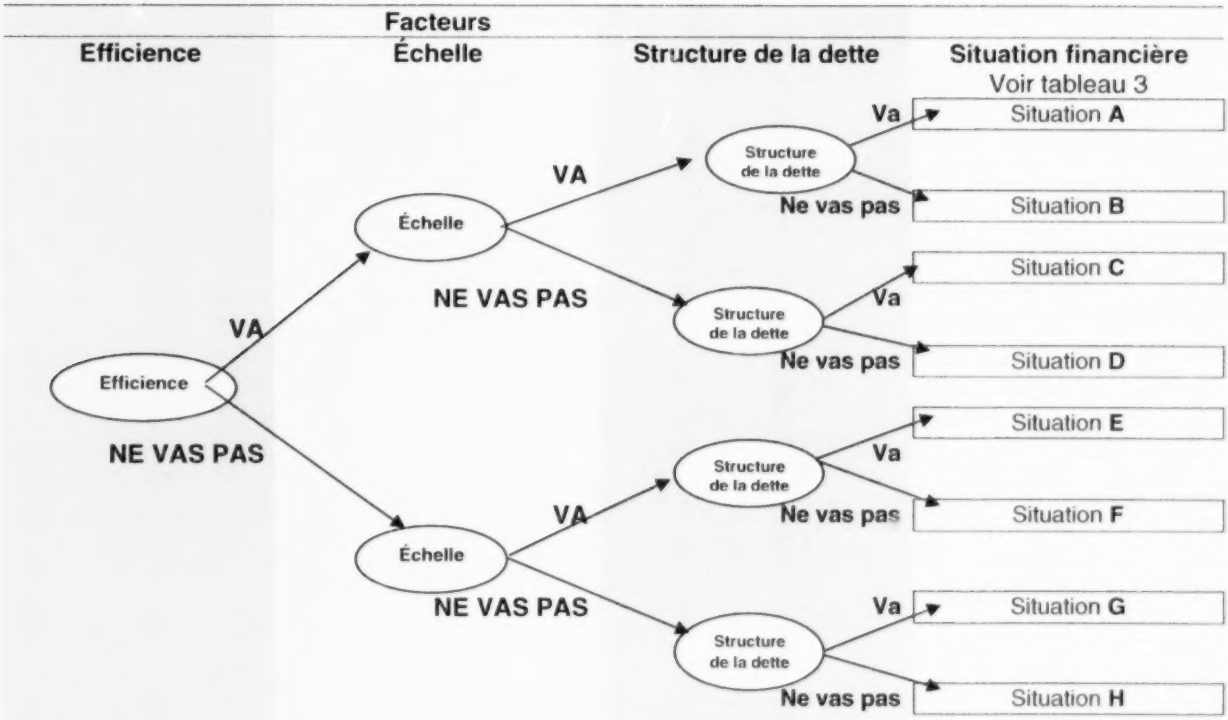
L'*Arbre de diagnostic des difficultés financières* présenté à la figure 1 est un outil utile à l'évaluation de l'efficience, de l'échelle des opérations et de la structure de la dette. Il propose une démarche systématique pour déterminer ce qui va et ce qui ne va pas au sein de l'entreprise.

Même si l'arbre simplifie à outrance l'analyse, il fait ressortir l'influence de l'efficience, de l'échelle des opérations et de la structure de la dette, et montre les mesures susceptibles de remédier à chaque problème. Les choix qui s'offrent à l'exploitation sont passablement variés. Pour une entreprise affichant une efficience acceptable mais une échelle et un fardeau de la dette inacceptables, les choix ne sont pas les mêmes que pour l'entreprise dont l'efficacité laisse à désirer, mais qui présente une échelle acceptable et un fardeau de la dette inacceptable. Il y a aussi la question de savoir quel problème doit être attaqué en priorité.

Le tableau 3, *Stratégies financières génératrices de changement*, présente plusieurs mesures de gestion pour chacune des branches de l'arbre de diagnostic. Les listes ne sont pas exhaustives. Elles ne font qu'illustrer des moyens de résoudre des problèmes de trésorerie compte tenu de l'efficience, de l'échelle des opérations et de la structure de la dette de la ferme.

L'exploitant qui ne veut pas utiliser l'arbre de décision peut simplement utiliser le tableau qui suit et passer au tableau 3.

	Va	Ne vas pas
Efficience	☐	☐
Échelle	☐	☐
Structure de la dette	☐	☐



On mesure l'efficience d'après les extrants physiques et économiques produits par l'entreprise. Entrent en ligne de compte une combinaison de données physiques et économiques, comme le rendement par acre ou les coûts variables par acre.

L'échelle renvoie simplement à la taille de l'entreprise. On la mesure notamment en comparant l'efficacité de l'usage de la main-d'œuvre à celle d'autres exploitations. Les fermes peuvent être trop grosses ou trop petites. Il arrive qu'un usage efficace soit fait de la main-d'œuvre, mais que l'entreprise soit trop petite pour générer des produits d'exploitation suffisants.

La structure de la dette renvoie aux facteurs qui déterminent l'importance des paiements de capital et d'intérêts. Ces facteurs sont le taux d'intérêt, le montant de la dette, la durée des emprunts et la proportion des dettes à court terme par rapport aux dettes à long terme. Tous peuvent se répercuter sur le flux de trésorerie.

Le tableau 3, *Stratégies financières génératrices de changement*, présente plusieurs mesures de gestion possibles pour chacune des branches de l'arbre de diagnostic.

FIGURE 1. Arbre de diagnostic des difficultés financières.

TABLEAU 3. Stratégies financières génératrices de changement

Situation financière	Efficience	Échelle	Structure de la dette	Stratégies d'accroissement des profits ou d'instauration de changements
A	Va	Va	Va	• Continuer de surveiller la performance financière. • Doter l'entreprise de buts, d'objectifs et de plans stratégiques. • Recourir aux nouvelles technologies performantes. • Analyser les possibilités d'expansion et des canaux de distribution additionnels. • Envisager d'investir ailleurs que dans la ferme.
B	Va	Va	Ne vas pas	• Restructurer la dette pour améliorer la situation de trésorerie. • Envisager de vendre des éléments d'actif pour réduire la dette. • Étudier la possibilité de louer des éléments d'actif.
C	Va	Ne vas pas	Va	• Si l'entreprise est trop grosse, envisager d'en réduire l'activité ou d'engager du personnel. • Si l'entreprise fonctionne à trop petite échelle, envisager d'intensifier ses activités ou de lui faire prendre de l'expansion. • Dresser la liste de tous les moyens abordables d'accroître l'échelle des opérations, par exemple en louant des terres ou des installations additionnelles, en nourrissant du bétail à forfait, en concluant des contrats de location prévoyant une contrepartie en nature (récolte) plutôt qu'en espèces, ou en offrant des services de culture à forfait. • Se demander si la machinerie, la main-d'œuvre et les éléments d'actif sont pleinement utilisés. • Étudier les possibilités d'ajouter de la valeur à la production ou de produire des biens ou services de plus grande valeur. • Envisager d'engager davantage de personnel provenant de l'extérieur de la ferme, mais en évaluer les répercussions sur l'efficacité.
D	Va	Ne vas pas	Ne vas pas	• Étudier d'abord les solutions ayant trait à l'échelle des activités, afin de déterminer si elles permettent de régler les problèmes de structure de la dette. Voir les stratégies applicables à la situation C. • Voir les stratégies liées à la structure de la dette (situation B). • Essayer d'augmenter les revenus d'appoint, mais en évaluer les effets sur l'efficacité. • Évaluer la possibilité de réduire l'échelle des activités de la ferme afin d'augmenter les revenus d'autres sources que la ferme.
E	Ne vas pas	Va	Va	• Analyser les registres pour découvrir les secteurs où l'efficience pourrait être améliorée. • Se concentrer sur 3-5 points clés qui serviront de base à l'élaboration des priorités de gestion. • Étudier les dépenses liées au coût de la vie et les coûts d'exploitation. • Voir si l'exploitation est trop grosse pour fonctionner efficacement. • Étudier les possibilités d'accroître l'efficience de l'entreprise par des investissements dans du matériel, des installations ou des technologies performantes. • Voir si le recours à des services consultatifs ou à des services de gestion particuliers pourrait permettre d'augmenter l'efficience des opérations. • Envisager de former une co-entreprise avec d'autres producteurs afin de se donner un levier permettant d'accroître l'efficience des activités. • Envisager d'engager davantage de personnel provenant de l'extérieur de la ferme, mais en évaluer les répercussions sur l'efficience.
F	Ne vas pas	Va	Ne vas pas	• Déterminer si une amélioration de l'efficience permettrait de réduire ou d'éliminer les problèmes liés à la structure de la dette. Voir la situation E. • Se demander si le fait de résoudre uniquement le problème lié à la structure de la dette n'entraînera pas une réapparition du problème à l'avenir si l'on fait fi des questions d'efficience. • Voir les stratégies liées à la structure de la dette (situation B).
G	Ne vas pas	Ne vas pas	Va	• Déterminer si un accroissement de l'efficience corrigera ou atténuera les problèmes liés à l'échelle des opérations. • Voir les stratégies liées à l'efficience (situation E) et à l'échelle (situation C). • Si les stratégies visant à remédier aux problèmes de trésorerie ne sont pas les bonnes, voir s'il n'y a pas lieu d'investir les ressources ailleurs. • Explorer les possibilités d'emploi à l'extérieur de la ferme et ses préférences personnelles.
H	Ne vas pas	Ne vas pas	Ne vas pas	• Se demander si l'on veut vraiment remédier à cette situation difficile. • Recourir à des services de consultation en gestion agricole pour déterminer si le plan d'affaires visant à corriger la situation de trésorerie est réaliste. • Réfléchir aux effets sur le mariage, la famille et la santé. • Voir si mettre fin maintenant aux activités de l'entreprise n'est pas la solution qui procure le plus de capitaux propres. • Voir les mesures suggérées relativement aux situations B, C et E.

Certaines des suggestions énumérées ci-dessus exigent une analyse plus poussée. Les annexes 1 à 5 donnent justement plus de détails sur la façon de s'y prendre.

Annexe 1 — Programmes d'aide gouvernementaux

Annexe 2 — Préparation de l'état des flux de trésorerie

Annexe 3 — Ressources en analyse financière

Annexe 4 — Rencontre avec le prêteur

Annexe 5 — Feuille de travail sur le service de la dette

ANNEXE 1 — PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX

Les programmes d'aide gouvernementaux peuvent dans certains cas aider à gérer les déficits de trésorerie. Si l'on prépare un état des flux de trésorerie, il est important de connaître les programmes auxquels on peut être admissible. Le MAARO publie une liste complète des programmes qu'il offre, dans la fiche technique n° 05-084, *Programmes et services à l'intention des agriculteurs ontariens.*

Services-conseils aux exploitations agricoles canadiennes

Les Services-conseils aux exploitations agricoles canadiennes (SCEAC) offrent aux agriculteurs des services de gestion financière et de planification d'entreprise.

Dans le cadre de ce programme, les producteurs ont accès au total à l'équivalent de cinq jours de conseils en planification prodigués par un planificateur financier du secteur privé, moyennant des frais nominaux de 100 $. Le gouvernement absorbe le reste des coûts en vertu du Cadre stratégique pour l'agriculture.

Des professionnels compétents offrent les services suivants :

Évaluation de l'exploitation agricole :

- jusqu'à l'équivalent de trois journées de consultation, dont au moins une se déroulerait à la ferme;
- un profil d'entreprise et des états financiers;
- une analyse des ratios d'exploitation agricole;
- un état des résultats des trois exercices précédents;
- une analyse des occasions à saisir, des objectifs et des solutions.

Plan d'action

- l'équivalent de deux jours de consultation pour revoir les solutions choisies et les objectifs poursuivis et évaluer les conséquences des changements apportés;
- un plan financier, y compris un plan des mouvements de trésorerie et une analyse des ratios;
- des stratégies;
- des projections des solutions retenues;
- un rapport écrit.

Suivi

- une journée de consultation pour évaluer le dossier de l'agriculteur, évaluer les progrès accomplis par rapport au plan élaboré et dresser le bilan de la situation;
- jusqu'à trois jours de consultation de suivi pour les nouveaux agriculteurs.

Pour de l'information :
Téléphone : 1-866-452-5558

Nord de l'Ontario
Téléphone : 1-800-461-6132

ANNEXE 2 — PRÉPARATION DE L'ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

L'état des flux de trésorerie est un document de gestion très utile. Il permet de prévoir les déficits de trésorerie et fait ressortir les postes des produits et des charges qui ont le plus de répercussions sur l'entreprise. Il indique également à quels moments les ressources financières seront le plus nécessaires. Ce document ne fait pas le suivi des variations au niveau des comptes à recevoir, des comptes à payer ni des stocks. Cette analyse peut se faire par l'examen de l'état des résultats et du bilan.

Préparation de l'état des flux de trésorerie

Prévoir les mouvements de trésorerie consiste à anticiper les moments où se produiront les encaissements et les décaissements au cours de l'exercice à venir et quels postes seront visés par les rentrées et sorties de fonds, notamment les encaissements provenant :

- de l'exploitation agricole, et
- des emprunts et revenus d'appoint;

et les décaissements attribuables :

- à l'exploitation de la ferme,
- aux acquisitions d'immobilisations,
- aux impôts,
- aux dépenses liées au coût de la vie,
- au service de la dette.

Seuls les articles de caisse sont compris dans les encaissements et décaissements. Il est bon de se montrer prudent dans ses prévisions. Il y a deux façons d'établir les prévisions des mouvements de trésorerie :

Méthode A

Se guider sur les registres des exercices précédents en augmentant ou en diminuant les valeurs de certains postes de façon à refléter l'inflation, les changements dans la superficie ou le nombre d'animaux et les dépenses en immobilisations.

Méthode B

Si les registres des exercices antérieurs font défaut ou si l'entreprise a subi des changements tellement importants qu'il n'est plus possible d'établir des comparaisons valables, il faut partir à neuf et établir des budgets pour chaque activité de l'entreprise. On ajoute à ces budgets les frais fixes et les dépenses liées au coût de la vie.

On peut établir des prévisions relatives aux mouvements de trésorerie pour différentes périodes, habituellement mensuelles, trimestrielles ou annuelles. Si l'on commence par des prévisions annuelles, il est facile de les modifier pour en faire des prévisions trimestrielles ou mensuelles.

Surveillance des mouvements de trésorerie

La surveillance des mouvements de trésorerie doit se faire mensuellement, trimestriellement ou annuellement selon la période visée par les prévisions. La surveillance révélera des différences entre les données réelles et les données prévisionnelles, ce qui permet d'étudier les rajustements à apporter à l'entreprise.

ANNEXE 3 — RESSOURCES EN ANALYSE FINANCIÈRE

Voici une liste de ressources qui peuvent faciliter la préparation de l'état des flux de trésorerie et l'obtention d'autres données d'analyse utiles. Toutes sont accessibles depuis le site Web *www.omafra.gov.on.ca.* du MAAARO.

Outils informatisés

Farm Business Analyser [en anglais seulement] — chiffrier Excel permettant d'analyser une entreprise à partir des données de la déclaration de revenus de la ferme. Cet outil est également utile pour analyser les effets sur le bénéfice net d'un changement au niveau des produits d'exploitation, des charges variables et des dépenses liées au coût de la vie.

www.omafra.gov.on.ca→Agriculture→Agricultural Business Management→Tools and Calculators

Cahier de planification financière et d'analyse de ferme, publication 37F — chiffrier Excel proposant une démarche systématique pour préparer des états financiers complets, y compris état des flux de trésorerie, feuille de travail sur le service de la dette et états financiers actuels et prévisionnels.

www.omafra.gov.on.ca→Agriculture→Gestion des entreprises agricoles→Outils informatiques pour la gestion

Programme d'analyse de la gestion des exploitations agricoles de l'Ontario — sous forme de chiffrier, ce programme est adapté à chacun des grands types de production. Chaque cahier comprend des données comparatives par rapport aux moyennes des fermes participant au projet. Les données comparatives sont mises à jour au fur et à mesure qu'elles sont disponibles.

Chaque programme fournit des états financiers selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Le programme possède des fonctions de calcul intégrées qui font ressortir la santé financière ainsi que l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise. Les rapports sur les activités montrent les coûts et les rendements par unité de production.

www.omafra.gov.on.ca→Agriculture→Gestion des entreprises agricoles→Coûts de productic.i

Budgets de production de l'Ontario : Les budgets de production de l'Ontario sont élaborés pour aider les producteurs à fonder leurs décisions sur des bases économiques. Le site Web du MAARO présente des budgets de production pour différentes activités.

Les budgets sont offerts en deux formats : les outils de budgétisation qui sont des chiffriers Excel, et les formulaires budgétaires à traitement manuel qui peuvent être imprimés directement à partir du site Web pour ensuite être remplis à la main.

www.omafra.gov.on.ca→Agriculture→Gestion des entreprises agricoles→Coûts de production

ANNEXE 4 — RENCONTRE AVEC LE PRÊTEUR

Si une analyse révèle qu'il faut apporter des changements à l'entreprise, il est habituellement nécessaire de rencontrer le prêteur. Le producteur devrait se préparer à cette rencontre au cours de laquelle le prêteur pourrait lui poser les questions suivantes :

Finances

- Comment êtes-vous parvenu aux estimations de données financières et de données de production (registres, repères pour l'industrie)?
- Y a-t-il eu dernièrement des changements importants au niveau des activités de la ferme? Quels résultats ces changements ont-ils donné?
- Tenez-vous à jour les données relatives aux coûts de production?
- À quelle fréquence sont établis les états des résultats selon la méthode de la comptabilité d'exercice?
- L'encaisse suffit-elle à couvrir vos obligations (capacité de service de la dette)?
- Dans quel état se trouvent vos éléments d'actif et ceux-ci sont-ils évalués à leur juste valeur marchande?
- Comment gérez-vous les risques (assurance, programmes publics, valeur ajoutée)?
- Comment vos résultats se comparent-ils à d'autres dans le même secteur d'activité (repères)?

Production et commercialisation

- Quelle stratégie de commercialisation employez-vous?
- Quels résultats cette stratégie a-t-elle donnés ces trois dernières années?
- Envisagez-vous de modifier votre stratégie de commercialisation?
- Comment réagissez-vous aux conditions actuelles du marché?
- En quoi consistent vos stocks actuels?
- Offrez-vous un éventail de produits satisfaisant? Modifiez-vous parfois votre production?
- En quoi votre production se compare-t-elle aux autres du même secteur?
- Quelle technologie utilisez-vous actuellement?

ANNEXE 5 — FEUILLE DE TRAVAIL SUR LE SERVICE DE LA DETTE

Les **fonds nécessaires au service de la dette** correspondent aux paiements de capital et d'intérêts à faire au cours de l'année à venir.

L'**aptitude à assurer le service de la dette** correspond à la capacité de payer le capital et les intérêts une fois qu'ont été effectués les autres décaissements et les dépenses liées au coût de la vie.

L'aptitude à assurer le service de la dette est habituellement calculée selon la méthode de la comptabilité de caisse, mais il est possible d'inclure les cultures en entrepôt. Certaines banques acceptent en effet de tenir compte de leur valeur si les cultures sont faciles à vendre.

La dette est remboursée à même les rentrées de fonds provenant des activités agricoles mais également des revenus d'appoint et des revenus personnels. De la même façon, les dépenses ne sont pas uniquement liées aux activités de l'entreprise, mais découlent aussi des dépenses liées au coût de la vie, des impôts à payer et des provisions pour amortissement.

Le tableau 4 indique comment calculer les fonds nécessaires au service de la dette, dans un premier temps, puis l'aptitude à assurer le service de la dette.

Le passif est normalement séparé en deux postes distincts, le passif à court terme et le passif à long terme.

Passif à court terme : articles payables dans moins de un an.

Passif à long terme : obligations à plus long terme pour lesquelles une fraction seulement de la dette sera payée au cours de l'année à venir. Ce poste comprend les comptes fournisseurs, les arriérés sur impôts fonciers, et les prêts d'exploitation consentis par les banques.

TABLEAU 4. FEUILLE DE TRAVAIL SUR LE SERVICE DE LA DETTE

FONDS NÉCESSAIRES AU SERVICE DE LA DETTE

(Si ces données servent à établir des prévisions, inclure les nouveaux prêts)

Pour la période : Nom :

PASSIF À COURT TERME	Solde au début de l'année	Taux d'intérêt	Versements annuels		Solde à la fin de l'année
			Intérêts	Capital	
Comptes fournisseurs Description					
Total des comptes fournisseurs					
Prêt d'exploitation Description du prêt					
Total des prêts d'exploitation					

PASSIF À LONG TERME	Solde au début de l'année	Taux d'intérêt	Versements annuels		Solde à la fin de l'année
			Intérêts	Capital	
Description du prêt					
Total partiel					
Total général					
Total des versements de capital et d'intérêts					

APTITUDE À ASSURER LE SERVICE DE LA DETTE

EXERCICE PRÉCÉDENT		EXERCICE VISÉ PAR LES PRÉVISIONS	
+ Encaissements (entreprise)		+ Encaissements (entreprise)	
– Décaissements (entreprise)		– Décaissements (entreprise)	
= Encaisse nette (entreprise)		= Encaisse nette (entreprise)	
+ Paiements d'intérêts		+ Paiements d'intérêts	
+ Apports du propriétaire		+ Apports du propriétaire	
– Retraits personnels		– Retraits personnels	
Encaisse disponible pour les paiements de capital et d'intérêts	$	**Encaisse disponible pour les paiements de capital et d'intérêts**	$
Paiements de capital et d'intérêts		**Paiements de capital et d'intérêts**	
Encaisse disponible après paiements de capital et d'intérêts		**Encaisse disponible après paiements de capital et d'intérêts**	
Amortissement ou provision pour acquisitions		Amortissement ou provision pour acquisitions	
Aptitude à assurer le service de la dette (somme disponible pour les paiements de capital et d'intérêts sur la nouvelle dette)		**Aptitude à assurer le service de la dette** (somme disponible pour les paiements de capital et d'intérêts sur la nouvelle dette)	

AUTRES FICHES TECHNIQUES DU MAAARO TRAITANT D'ÉCONOMIE AGRICOLE

Série sur les structures d'entreprises

Comment créer une coopérative, commande n° 02-020
Coopératives de nouvelle génération, commande n° 02-018
La coentreprise agricole, commande n° 02-070
La société de personnes agricole, commande n° 02-048
Sociétés d'exploitation agricole, commande n° 01-058

Série sur la location de terres

Contrats de location au comptant à conditions variables, commande n° 01-070
Contrats de location au comptant de terres en culture, commande n° 01-072
Contrats de métayage portant sur les cultures, commande n° 01-068
Modalités de location de terres, commande n° 01-066

Série sur la gestion agricole et la fiscalité

Assurance de l'exploitation agricole, commande n° 00-042
Budgets de grandes cultures (publication annuelle), publication 60F
Comment calculer les coûts des machines agricoles, commande n° 01-076
Crédit bail agricole, commande n° 01-004
Guide des travaux agricoles à forfait et de la location de matériel, commande n° 05-072
Imposition lors du transfert des avoirs de l'entreprise agricole aux membres de la famille, commande n° 03-024
Imposition sur la vente de biens d'entreprises agricoles, commande n° 03-022
Le régime de pensions du Canada, commande n° 06-066
Livre de comptabilité agricole de l'Ontario, Publication 540F
Programmes et services à l'intention des agriculteurs Ontariens, commande n° 05-084

Cette fiche technique a été rédigée par **Rob Gamble**, chef du programme, Finances et entités commerciales, Guelph, MAAARO, Division de l'agriculture et des affaires rurales, MAAARO, Guelph.

Des sections de cette fiche technique sont une adaptation d'un texte reproduit, avec autorisation, d'une publication du Iowa State University Extension, intitulée *Financial Troubleshooting*, dont les auteurs sont **Robert W. Jolly** et **Alan Vontalge.**

Centre d'information agricole
1-877-424-1300
ag.info@omafra.gov.on.ca

www.omafra.gov.on.ca

POD
ISSN 1198-7138
Also available in English
(Order No. 06-085)

Ontario